

УДК 005.96:614.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-1-11>**Борщ В.І.**

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту та інновацій
Одеського національного університету імені І.І. Мечникова

Borshch Victoria

Odessa National I.I. Mechnikov University

СУЧАСНА ПАРАДИГМА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

MODERN PARADIGM OF PERSONNEL MANAGEMENT AT THE HEALTHCARE INSTITUTIONS

Сьогодні в Україні відбуваються значні перетворення у сфері охорони здоров'я, проте досі не запропоновано ефективних інструментів та механізмів управління персоналом у закладах охорони здоров'я. У статті запропоновано сучасну парадигму системи управління персоналом закладу охорони здоров'я, яка має враховувати сучасний інструментарій управління персоналом, досвід зарубіжних країн з розвинутою системою охорони здоров'я, а також реалії, потенціал та можливості галузі охорони здоров'я України. Така парадигма має ґрунтуватись на засадах стратегічного менеджменту. Таким чином, в закладах охорони здоров'я має бути сформована кадрова політика та стратегія, переглянуті система та форми оплати праці персоналу, удосконалений механізм мотивації та стимулювання, запропонований якісний механізм формування та розвитку кадрів.

Ключові слова: управління персоналом, медичний персонал, заклад охорони здоров'я, кадрова політика, кадрова стратегія, мотивація, стимулювання, формування персоналу, розвиток персоналу, команда.

Сегодня в Украине происходят значительные изменения в сфере здравоохранения, однако до сих пор не предложены эффективные инструменты и механизмы управления персоналом в медицинских учреждениях. В статье предложена современная парадигма системы управления персоналом медицинского учреждения, которая должна учитывать современный инструментальный управления персоналом, опыт зарубежных стран с развитой системой здравоохранения, а также реалии, потенциал и возможности отрасли здравоохранения Украины. Такая парадигма должна основываться на принципах стратегического менеджмента. Таким образом, в медицинских учреждениях должна быть сформирована кадровая политика и стратегия, пересмотрены система и формы оплаты труда персонала, усовершенствован механизм мотивации и стимулирования, предложен качественный механизм формирования и развития кадров.

Ключевые слова: управление персоналом, медицинский персонал, медицинское учреждение, кадровая политика, кадровая стратегия, мотивация, стимулирование, формирование персонала, развитие персонала, команда.

The significant changes take part in Ukrainian modern healthcare sector, but nevertheless it has not been proposed any efficient tool or mechanism of personnel management for healthcare facilities. In the paper the modern paradigm of personnel management for healthcare facilities is proposed. This paradigm takes into account modern toolkit of personnel management, experience of the foreign countries with developed healthcare model, realities, potential and capacities of Ukrainian healthcare sector. Such paradigm is based on the strategic management. Thus, modern healthcare facilities need to work out and implement the human resource policy and strategy, to review the system and forms of personnel remuneration, to improve the mechanisms of staff motivation and stimulation, to propose a high-quality mechanism of staff formation and development. The author considers the main directions of the modern paradigm of personnel management in Ukrainian healthcare sphere. They are the following working out the human resource policy and strategy as the key strategic instrument of staff's development; transformation of the staff remuneration system in healthcare sphere with the purpose of qualitative changes in labour market of medical personnel; implementation of the up-to-day motivation and stimulation tools for medical staff with the purpose of increasing their efficiency; application of the modern tools of staff's formation; adoption of the innovative mechanisms of medical staff's development; introduction of principles of teamwork work for medical personnel. The methodological basis of the paper is the complex of methods, including methods of scientific cognition, analysis and synthesis, systematization and scientific abstraction. The informational basis of the conducted research is the scientific works of the domestic and foreign scientists in the sphere of management and organization of health care, personnel management, and statistical data of the State Statistics Service of Ukraine, legal and regulatory documents of Ministry of Health of Ukraine. Practical importance of the scientific research results lies in defining the modern paradigm of personnel management for healthcare facilities, which is important for the further development of the healthcare sphere, labour market of medical staff and improvement of the healthcare facilities' activity in Ukraine.

Key words: personnel management, medical staff, healthcare facility, human resource policy, human resource strategy, motivation, stimulation, staff formation, staff developments, team.

Постановка проблеми. В сучасних соціально-економічних та політичних реаліях розвитку України галузь охорони здоров'я розглядається як один з пріоритетних напрямів реформування. Змінюються ідеологія здійснення медичної допомоги, фінансово-господарські та ринкові механізми в галузі охорони здоров'я та сама система охорони здоров'я загалом. Разом з цими змінами має бути впроваджена нова система управління закладами охорони здоров'я, що приводить до зміни парадигми системи управління персоналом цих інституцій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Протягом останніх років дослідження проблематики державного управління та регулювання, фінансово-господарського механізму та економічних засад розвитку системи охорони здоров'я України є одними з найактуальніших в рамках державного управління, економіки та управління національним господарством. Слід назвати таких українських науковців, як З.С. Гладун, Є.В. Долотенко, Д.В. Карамішев, Н.П. Кризина, Т.В. Педченко, Я.Ф. Радиш, Н.Д. Солоненко, які присвятили свої роботи дослідженню проблеми державного управління цією галуззю та її регулювання.

Питанню організації охорони здоров'я присвячено роботи таких науковців, як І.С. Вардинець, Ю.В. Вороненко, Е.В. Ковжарова, А.О. Надточій, Г.Л. Панфілова, В.М. Пономаренко, О.А. Скрипник, Т.Д. Чеканова, В.Ю. Чернецький.

Проте проблема управління персоналом закладу охорони здоров'я не є дослідженою в національних наукових доробках, оскільки у сучасних керівників закладів охорони здоров'я та цієї галузі загалом ще не відбулася зміна погляду на формування ринку праці медичних кадрів із сучасних реалій та парадигми управління кадрами інституцій цієї галузі.

Метою статті є формування концепції парадигми управління персоналом сучасного закладу охорони здоров'я.

Виклад основного матеріалу дослідження. Проблема управління персоналом в сучасних соціально-економічних реаліях є ключовою, оскільки управління персоналом будь-якої організації є одним з основних чинників її конкурентоспроможності. Майбутнє вітчизняної системи охорони здоров'я та її сталий розвиток також безпосередньо залежать від фахівців галузі, які використовують свої навички та здібності, прагнуть до самовдосконалення та вмотивовані до успішної професійної діяльності, що є основним завданням системи управління персоналом сучасного закладу охорони здоров'я. Ефективне управління медичним персоналом сприяє вирішенню проблем підвищення якості надання медичної допомоги населенню.

В системі охорони здоров'я виключно важлива роль відведена безпосередньо медичним кадрам, оскільки вони є основними суб'єктами надання медичної послуги населенню, отже, управління процесами формування та розви-

тку кадрів визнається пріоритетним завданням менеджменту в галузі охорони здоров'я.

6 листопада 2017 року в Україні введено в дію Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення законодавства з питань діяльності закладів охорони здоров'я» від 6 квітня 2017 року № 2002, яким запроваджується автономізація медичних закладів [1].

В рамках автономізації закладів охорони здоров'я мають відбутись такі зміни у фінансово-господарській, управлінській, організаційній та інших видах діяльності цих закладів: 1) відбувається зміна форми власності (перетворення з бюджетної установи на комунальне некомерційне підприємство); 2) керівник закладу охорони здоров'я отримує широкі владні повноваження, зокрема свободу в розпорядженні активами, фінансами та формуванні кадрової політики закладу, визначенні внутрішньої організаційної структури закладу; 3) заклад охорони здоров'я отримує свободу дій у встановленні форми та методів оплати праці кадрам, механізмів мотивації та стимулювання в рамках чинного законодавства; 4) зміна фінансових механізмів господарювання (фінансування закладу зі статусом підприємства здійснюється не за постатейним кошторисом витрат, а на основі власного фінансового плану, отже, мають бути запроваджені інструменти сучасного фінансового менеджменту); 5) заклад охорони здоров'я отримує право утворювати об'єднання підприємств з іншими закладами охорони здоров'я, які також діють у статусі підприємства, задля перерозподілу функцій між ними та спільної оптимізації використання матеріальних, людських та фінансових ресурсів членів об'єднання, отже, запроваджуються принципи аутсорсингу; 6) заклад охорони здоров'я може наймати за цивільно-правовими договорами лікарів фізичних осіб – підприємців, які зареєстровані та одержали відповідну ліцензію на здійснення господарської діяльності з медичної практики [2].

Отже, в рамках вищезазначених змін можна простежити зміну парадигми системи управління охороною здоров'я загалом: 1) запроваджуються принципи підприємницької діяльності в галузі охорони здоров'я не тільки для закладів приватного сектору охорони здоров'я, але й для бюджетного сектору; 2) формується необхідність бізнес-планування як інструмента планування підприємницької діяльності закладів охорони здоров'я; 3) впроваджуються новітні механізми та інструментарій фінансового менеджменту для управління активами закладів охорони здоров'я; 4) впроваджується інструментарій стратегічного менеджменту

для здійснення середньо- та довгострокового управління закладами охорони здоров'я; 5) відбувається зміна парадигми управління кадрами закладів охорони здоров'я, що приводить до впровадження сучасних методів управління кадрами.

Таким чином, можна стверджувати, що впровадження парадигми управління закладами охорони здоров'я, яка спирається на вищевведені принципи, має забезпечити зміну конкурентного середовища галузі охорони здоров'я та привести до впровадження нового типу управління цими закладами, що засновується на підприємницькій діяльності.

Особливе місце, як вже було сказано вище, у системі надання медичної допомоги та послуг посідають медичні кадри. Ми бачимо, що сучасні принципи реформування галузі передбачають зміну концепції управління цими кадрами:

1) застосування кадрової політики та стратегії в рамках діяльності закладу охорони здоров'я;

2) впровадження новітніх форм, систем та принципів оплати праці медичних працівників;

3) впровадження мотиваційного механізму та сучасних методів стимулювання діяльності медичного персоналу;

4) впровадження сучасних принципів формування та розвитку кадрів охорони здоров'я;

5) застосування новітніх методів підготовки медичних кадрів, зокрема управлінських;

6) запровадження принципів командної роботи в рамках надання медичної послуги закладами охорони здоров'я.

Розглянемо кожний з цих напрямів детальніше.

Кадрова політика та кадрова стратегія закладу охорони здоров'я.

Досі в рамках наявної моделі організації охорони здоров'я в Україні керівники закладів цієї галузі не вважали за необхідне застосувати основні принципи стратегічного менеджменту персоналу, що засновуються на формуванні кадрової політики та стратегії. Така ситуація приводила до хаотичного управління кадрами закладу охорони здоров'я, коли не було ні концепції, ні філософії управління кадрами, а також не впроваджувались новітні технології управління медичними кадрами.

Кадрова політика є генеральним напрямом роботи з персоналом, який відображає сукупність принципів, методів, систему правил та норм у сфері роботи з персоналом, передбачає формування основних довгострокових напрямів роботи з кадрами організації. Кадрова стратегія визначається нами як загальний план дій у сфері менеджменту персоналу, який форму-

ється на основі кадрової політики та стратегії розвитку організації загалом.

Отже, виходячи з вищенаведених визначень, ми бачимо, що основними цілями кадрової політики та стратегії є забезпечення оптимального балансу процесів оновлення та збереження кількісного та якісного складу персоналу закладів охорони здоров'я відповідно до потреб закладу, вимог законодавства та стану ринку праці медичних кадрів.

Таким чином, формування кадрової політики та стратегії, що відображаються у статуті та філософії закладу, колективному договорі, правилах внутрішнього розпорядку, основних положеннях щодо кадрової роботи закладу, передбачає новий якісний етап формування та розвитку кадрів закладу охорони здоров'я, що спрямований на забезпечення сталого розвитку цього закладу зокрема та підвищення якості медичної допомоги загалом.

Впровадження новітніх форм, систем та принципів оплати праці медичних працівників.

Проблема оплати праці робітників сфери охорони здоров'я України є чи не найактуальнішою соціально-економічною проблемою, оскільки професія лікаря є найменш оплачуваною в Україні. Згідно з даними Державної служби статистики України середньомісячна заробітна плата медичного персоналу є найнижчою серед зарплат працівників бюджетної сфери України (рис. 1). Так, у 2018 році вона складала 66,5% середньомісячної заробітної плати по Україні.

Сучасна система охорони здоров'я України працює на принципах тарифної системи та нормування праці, що має низку недоліків. Оплата праці робітників медичних закладів базується на єдиній сітці заробітної плати з урахуванням всіх доплат. Така система оплати праці є фіксованою, не залежить від обсягу та якості наданої медичної допомоги та послуг. Відповідно до

такої системи оплати праці медичному персоналу повинна бути виплачена заробітна плата навіть в тому разі, якщо вони не виконували певний обсяг робіт. Уявіть ситуацію. В однакових умовах працюють два лікарі з однаковим досвідом та кваліфікацією. Один лікар висококваліфікований, якому припадає близько 30 призначень пацієнтів на добу. Інший не працює в повну силу, у нього близько 10–15 пацієнтів на добу. Відповідно до єдиної тарифної системи оплати праці обидва лікарі отримують однакову заробітну плату. Зрештою, перший лікар змінить характер своєї професійної поведінки, оскільки зрозуміє, що не потрібно перенапружуватись на роботі, тому що рівень його винагороди не зміниться. В наведеній вище ситуації одна з найважливіших функцій системи оплати праці, якою є стимулювання, не працює, тому роботодавець не має можливості ні заохочувати, ні санкціонувати своїх співробітників. Отже, якість медичної допомоги знижується, оскільки зникає прагнення докласти більших зусиль до процесу лікування, надання медичної допомоги чи послуги в медичних кадрах.

Все це приводить до зниження престижу професії медичного працівника в українських реаліях. Таким чином, постає необхідність докорінної зміни форм, систем та принципів оплати праці медичних працівників. Оплата праці медичних кадрів має передбачати встановлення винагороди за досягнуті результати понад встановленого заробітку за тарифною ставкою (наприклад, впровадження погодинно-преміальної системи оплати праці). Таким чином, посилюються відповідальність та особиста зацікавленість працівників у кількісних та якісних характеристиках надання медичної допомоги.

Впровадження мотиваційного механізму та сучасних методів стимулювання діяльності медичного персоналу.

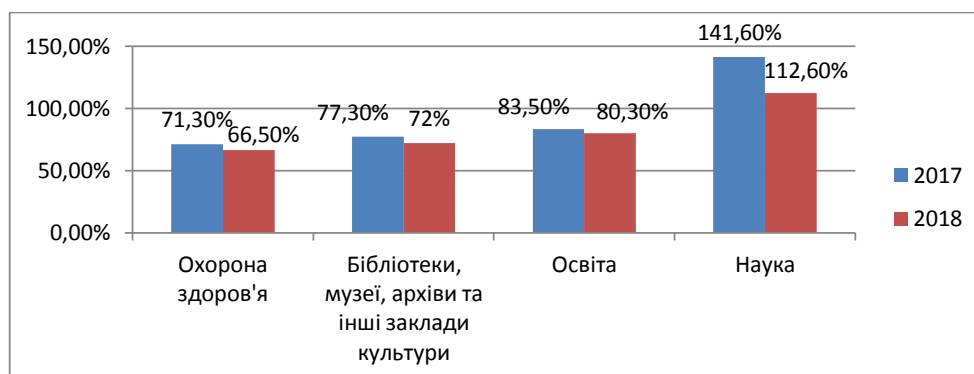


Рис. 1. Середньомісячна заробітна плата працівників бюджетної сфери України

Джерело: [3]

Як було сказано вище, медичний персонал є основним ресурсом системи охорони здоров'я, оскільки лікарі є виробниками медичних послуг. Таким чином, вони створюють якість медичних послуг і надають висококваліфіковану медичну допомогу, тому від них залежить медична та соціальна ефективність всієї системи охорони здоров'я, а їхній результат залежить від якісного механізму мотивації та системи оплати праці, що існує в галузі охорони здоров'я.

Заклад охорони здоров'я, як і будь-яке інше підприємство, може понести значні збитки через неефективне управління фондом заробітної плати, а продуктивність праці робітників може зменшуватися через несправедливу чи непрозору систему компенсацій та стимулів. Це спричиняє необхідність не тільки зміни системи та форми оплати праці, але й впровадження удосконаленого механізму мотивації та стимулювання персоналу закладів охорони здоров'я.

Формування якісного механізму мотивації та стимулювання – це одна з найголовніших функцій будь-якого менеджера чи керівника, оскільки завдяки ньому відбувається вплив на персонал організацій, підприємства чи установи задля активізації їх діяльності, підвищення ефективності та продуктивності. При цьому керівник має розглядати мотивацію та стимулювання в сукупності, оскільки вони мають різні напрями дії. Так, мотивація є процесом усвідомленого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) та внутрішніх (мотиви) факторів. У процесі трудової діяльності мотивація дає змогу працівникам задовольняти свої основні потреби шляхом виконання своїх трудових обов'язків. Так, запроваджуючи мотиваційний механізм у закладах охорони здоров'я, керівники на основі потреб вибудовують мотивацію трудової діяльності, тобто, враховуючи потреби своїх підлеглих, керівники мають спонукати їх до дії задля досягнення цілей. Причому індивідуальні та загальні цілі організації мають перебувати в підпорядкуванні. Отже, необхідно трудовий процес та механізм мотивації вибудовувати індивідуально для кожного співробітника з урахуванням дійсних мотивів поведінки співробітників.

Підкріплюють мотиваційний процес стимулюючі інструменти (винагороди). Вони завжди мають здійснюватися лише в сукупності з мотиваційним процесом, адже в такий спосіб вибудовується механізм мотивації та стимулювання в організації. Під стимулюванням персоналу ми розуміємо зовнішнє спонукання до дії, підста-

вою до якої є інтерес (матеріальний, моральний, індивідуальний чи груповий).

Будь-який керівник має завжди справу як з процесом мотивації, так і зі стимулюванням своїх підлеглих. Внутрішню винагороду, під якою ми розуміємо мотивацію, дає сама робота. Це може бути почуття досягнення результату, змістовності чи значущості самої роботи, самоповаги тощо. Таким чином, найбільш простим засобом забезпечення внутрішньої винагороди є створення відповідних умов для діяльності та точна постановка завдання. В межах медичної установи прикладом інструментів забезпечення внутрішньої винагороди є створення належних умов для роботи завдяки забезпеченню необхідного матеріально-технічного оснащення (наприклад, згідно з примірним табелем матеріально-технічного оснащення закладів охорони здоров'я, затвердженим Наказом МОЗ від 26 січня 2018 року № 148), комп'ютеризації, адекватного навчання медичного персоналу та його розвитку, ротации кадрів тощо.

Зовнішня винагорода не виникає від самої роботи, а надається організацією. З мотиваційної точки зору її можна визначити як стимулювання праці, спрямоване на більш повну реалізацію наявного трудового потенціалу.

Таким чином, мотивація та стимулювання втілюють стратегію та тактику управління персоналом. Мотивація – це стратегічна лінія, що спрямована на досягнення глобальних цілей, які поставлені перед співробітником та сполучаються із загальними щодо організації. Наприклад, лікар, що прагне ротации чи розширення своїх професійних знань, проходить навчання чи курси підвищення кваліфікації за рахунок медичного закладу, в якому працює, сприяючи його розвитку завдяки набутим знанням та навичкам. Стимулювання – це тактика в мотиваційному механізмі, яка задовольняє певні мотиви співробітників (переважно матеріальні) та дає змогу підвищити продуктивність їх праці. Наприклад, заохочення завдяки преміям, 13-му окладу, подякам за понаднормову роботу, гнучкому графіку роботи.

Таким чином, ми бачимо, що мотивація та стимулювання протилежні за своїми спрямуваннями: мотивація передбачає зміну наявного стану в організації, а стимулювання – його закріплення, однак вони доповнюють один одного.

Так, наприклад, у двох медичних установах зі схожими умовами праці діє лише один з представлених вище інструментів: у першій діє мотиваційний механізм (забезпечення необхідного матеріально-технічного оснащення, комп'ютерного забезпечення трудового про-

цесу, гнучкий графік роботи, профілактичні медичні огляди медичних працівників, оцінювання робочих місць), а в другому – лише стимулювання (надбавки до заробітної плати за складні умови праці, надбавки за наднормову роботу, оплата санаторно-профілактичного відпочинку за рахунок медичної установи). У першому випадку вжиття заходів медичної установи спрямоване лише на покращення умов праці та сприяє поліпшенню дійсної ситуації. У другому випадку заходи «закріплюють» наявне положення в установі, «затримуючи» медичний персонал в установі завдяки матеріальному заохоченню. Однак у будь-який момент за рівних умов у цих установах може виникнути висока плінність кадрів, оскільки такі процеси не враховують інтереси всіх категорій працівників, а є окремими елементами мотиваційного процесу не доповнюючи один одного. Для вирішення проблеми підвищення якості медичних послуг та ефективності їх надання є необхідним комплексний підхід, який враховує існування таких типів співробітників: співробітники, які орієнтовані на змістовність та суспільну значущість праці; співробітники, які орієнтовані на оплату праці та інші матеріальні цінності; співробітники, в яких значимість різних цінностей збалансована [4].

Впровадження сучасних принципів формування та розвитку кадрів охорони здоров'я.

Сучасні керівники закладів охорони здоров'я, на відміну від представників інших галузей економіки, не розуміють необхідність процесу формування та розвитку кадрів закладів охорони здоров'я, що полягає в професійному плануванні якісного та кількісного складу персоналу, підборі, відборі, розстановці, адаптації, оцінюванні та навчанні персоналу закладу. Так, ці процеси відбуваються в закладах охорони здоров'я, проте вони не пов'язані між собою, не підпорядковуються ні філософії, ні політиці, ні стратегії управління персоналом, що приводить до проблем, які були вище зазначені.

Отже, постає необхідність якісного процесу формування кадрів закладів охорони здоров'я, оскільки цей процес формує базис інноваційного потенціалу закладу, перспективи його подальшого розвитку та конкурентоспроможність, тобто має стати інтегрованою частиною загального процесу стратегічного планування діяльності закладу охорони здоров'я.

Процес формування медичних кадрів має враховувати такі чинники, як організаційна структура закладу, корпоративна культура, ринок праці та медичних послуг, нормативно-законодавча база. Врахування цих чинників у процесі формування кадрів дасть змогу кадро-

вій стратегії закладу охорони здоров'я бути проактивною, забезпечувати задоволення потреб персоналу, враховувати інтереси своїх працівників у процесі діяльності.

Застосування новітніх методів підготовки медичних кадрів, зокрема управлінських.

Проте проблема менеджменту медичного персоналу полягає не тільки у його формуванні, але й в розвитку. Медичний персонал (особливо лікарі) – це ті кадри, які постійно мають підвищувати рівень своєї кваліфікації, підтверджувати ліцензію тощо. Отже, підготовка медичних кадрів спрямована на забезпечення принципу безперервної медичної освіти. Це мають враховувати керівники закладів охорони здоров'я як в кадровій політиці та стратегії, так і в процесі мотивації, адже методи розвитку кадрів можуть стати дієвим мотиваційним інструментом. Наприклад, підвищення кваліфікації, участь у міжнародних та національних конференціях, перепідготовка можуть здійснюватися за рахунок закладу охорони здоров'я для тих кадрів, які показують найвищі показники діяльності за підсумками атестації кадрів.

Результати розвитку медичного персоналу мають стати підґрунтям управління кар'єрою та службово-посадовим рухом персоналу в рамках закладу охорони здоров'я, як це відбувається на підприємствах провідних галузей економіки.

Запровадження принципів командної роботи в рамках надання медичної послуги закладами охорони здоров'я.

Надання медичної послуги є командною роботою, отже, одним із завдань керівника закладу охорони здоров'я є забезпечення сприятливого клімату та командного духу закладу охорони здоров'я задля формування згуртованого трудового колективу. Це дасть змогу підвищити медичну ефективність діяльності, отже, соціальну та економічну ефективність закладу охорони здоров'я. Зокрема, мають застосуватися психологічні інструменти побудови робочих команд, методи профілактики емоційного вигорання, методи побудови відносин «лікар – пацієнт», «лікар – середній та молодший персонал», «лікар – керівник».

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, побудова сучасної парадигми управління персоналом закладу охорони здоров'я, яка враховує механізми стратегічного менеджменту персоналу, психологічні аспекти діяльності, економічні та соціальні методи впливу, має загалом на меті підвищення ефективності діяльності персоналу закладу охорони здоров'я та якості надання медичної допомоги на національному рівні.

Отже, враховуючи все вищесказане, ми бачимо, що є необхідність впровадження значних змін у процес формування фонду заробітної плати медичних працівників, їхнього заохочення, менеджменту персоналу закладів охорони здоров'я тощо. На нашу думку, необхідно частково перейняти досвід зарубіжних країн, де система охорони здоров'я є розвинутою, та досвід провідних галузей економіки України, де застосову-

ються новітні технології управління персоналом, однак з урахуванням реалій та можливостей (фінансові, кадрові, інноваційні тощо) нашої країни.

Запропоновані вище заходи не є вичерпними та не є панацеєю, однак вони повинні стати частиною місцевих та державних стимулів задля розвитку системи охорони здоров'я в Україні та формування сучасної парадигми управління персоналом цієї галузі.

Список використаних джерел:

1. Введено в дію закон щодо автономізації закладів охорони здоров'я. *Аптека.online.ua*. URL: <https://www.apteka.ua/article/433045> (дата звернення: 05.02.2019).
2. Автономізація закладів охорони здоров'я. *Реформа фінансування охорони здоров'я*. URL : <http://healthreform.in.ua/autonomization> (дата звернення: 05.02.2019).
3. Павловський А.В. Чи можлива в Україні гідна оплата праці? *Хвиля*. URL: <http://hvylya.net/analytics/economics/chi-mozhliva-v-ukrayini-gidna-oplata-pratsi.html> (дата звернення: 05.02.2019).
4. Borshch V., Shchur R., Chuvakov O. Motivation and stimulation mechanism of medical staff in developing countries: main challenges and ways of its improving in Ukraine. *Baltic Journal of economic studies*. 2018. Vol. 4. № 4. P. 56–61. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-4-56-61>.